



TITLE:

管理会計におけるエイジェンシー理論の適用と展開 (1) ーマルチタスクモデルへの拡張についてー

AUTHOR(S):

篠田, 朝也

CITATION:

篠田, 朝也. 管理会計におけるエイジェンシー理論の適用と展開 (1) ーマルチタスクモデルへの拡張についてー. 経済論叢 2002, 170(5-6): 34-53

ISSUE DATE:

2002-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/45526>

RIGHT:

經濟論叢

第170巻 第5・6号

シャープの対米輸出マーケティング（1）……	近藤文男	1
理想点型選好のもとでの多品種購入……	中川訓範	20
管理会計におけるエイジェンシー理論の 適用と展開（1）……	篠田朝也	34
予防原則と費用効果からみた ダイオキシン排出削減策の評価（1）……	村木正義	54
共同石油（グループ）の成立……	山岡暁	70
閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠（2）……	坂本雅則	89
《研究ノート》		
アダム・スミスの法学……	田中秀夫 川名雄一郎	109

經濟論叢 第169巻・第170巻 総目録

平成14年11・12月

京都大學經濟學會

管理会計におけるエイジェンシー理論の 適用と展開（1）

——マルチタスクモデルへの拡張について——

篠 田 朝 也

I は じ め に

経済学の分野においては，特に行為主体間の情報の非対称性の存在に注目し，かかる状況のもとで生じる，逆選択，および，モラルハザードの分析モデルとして，契約の経済学が展開されている。契約の経済学における主要な分析用具は，エイジェンシー理論である。かかるエイジェンシー理論は，管理会計システムの分析的枠組みの 1 つとしても，注目されてきた¹⁾。とくに，マネジメント・コントロール・システムに対して，エイジェンシー理論は公理的な分析的枠組みを提供する可能性を有しているとの指摘がなされている²⁾。

しかし，一方で，エイジェンシー理論のもつ，数理的モデルに特有な，状況設定のシンプルさが，実際の複雑な企業組織の状況とは対応していないとの批判も多い³⁾。特に，1980 年代までの，エイジェンシー理論の基本モデルにおいては，モデルの状況設定があまりにシンプルであり，したがって，その適用範囲はごく限られたものであった。しかし，1990 年代以降，エイジェンシー理論

1) エイジェンシー理論の管理会計への適用に関する研究の蓄積は膨大である。Baiman [1990]，Scapens [1991]，佐藤 [1993]，Indjejikian [1999]，Lambert [2001] などを参照されたい。

2) 基礎的エイジェンシー理論の枠組みを用いて，マネジメント・コントロールの概念化を試みたものとしては，伊丹 [1986] を参照されたい。また後藤 [1992a]，および，後藤 [1992b] では，伊丹 [1986] の議論を，管理会計研究にひきつけながら再整理を行い，その貢献と限界について検討を行っている。

3) 多くの批判点については，Kaplan [1984]，Baiman [1990]，Scapens [1991]，などを参照されたい。

は、基本モデルのもつ限界を克服するために、さまざまなモデルの拡張を試み
てきている⁴⁾。かかるモデルの拡張により、管理会計システム、および、マ
ネジメント・コントロール・システムへのエイジェンシー理論の適用範囲も、
拡張されてきている。そこで、本稿においては、1990年代以降の、エイジェ
ンシー理論のモデルの拡張について、検討を行うこととする。

本稿では、まず、第Ⅱ節において、最もプリミティブなエイジェンシー理論
の基本モデルについて概観し、当該基本モデルが管理会計研究にもたらした貢
献についての具体的な検討を行い、その限界を明らかにする。また、かかる基
本モデルの限界を克服するために必要となる理論的拡張の可能性についても指
摘を行いたい。次に、第Ⅲ節では、基本モデルの理論的拡張の試みのなかでも、
特にマルチタスクモデルに焦点を絞って検討を進めたい。そして、第Ⅳ節では、
エイジェンシー理論のマルチタスクモデルへの拡張が、基本モデルでは分析不
能であった管理会計におけるマルチタスク問題、例えば、バランスト・スコ
ア・カードなどについて、理論的な分析を可能とすることを明らかにしたい。

Ⅱ 基本モデルが与えた管理会計への貢献とその限界

マネジメント・コントロール・システムとの関係において

本節では、エイジェンシー理論の基本モデルが、管理会計研究、および、マ
ネジメント・コントロール・システムの分析に対して与えた貢献について、検
討を行うこととする。なお、議論を明確にするために、最もシンプルな数学的
モデルに基づくエイジェンシー理論を想定して、「基本モデル」と呼称するこ
ととする。具体的に「基本モデル」とは、1つの活動に従事する1人のエイ
ジェントと、彼(彼女)に対してモニタリングを行い、インセンティブを与え
ようとする1人のプリンシパルが存在し、彼ら(彼女ら)が、1期間にわたり
契約を行うようなケースを想定したモデルとする。

さらに本節では、エイジェンシー理論の基本モデルが、管理会計研究に対し

4) たとえば、Indjejikian [1999]、Lambert [2001]などを参照されたい。

でもたらした貢献とともに、その限界についても検討を行う。

1 管理会計におけるマネジメント・コントロール・システムの位置づけ

経営管理活動の3区分である、戦略的計画、マネジメント・コントロール、オペレーショナル・コントロールのいずれにおいても、管理会計は有用な情報を提供しうるし、また、実際に提供している⁵⁾。

しかし、Anthony が、「マネジメント・コントロールの代わりに『管理会計』という言葉を使うことにする。というのは『管理会計』というのは、マネジメント・コントロールに関連した会計を指す言葉だからである」(Anthony [1965] p. 100) と、述べているように、管理会計と最も関係が深いのは、マネジメント・コントロールである⁶⁾。

なぜならば、「管理会計を他の諸科学と識別する本質的な特徴は、上位の管理者が下位の管理者の意思決定をコントロールするという管理会計のもつ『業績管理』の機能にあるといえる」からであり、したがって「管理会計のコアはマネジメント・コントロールを支えるシステムにある」(門田 [2001] 7 ページ) のである。

以上のように、管理会計の主要な機能は、特に業績管理とのかかわりにおいて、マネジメント・コントロールに役立つ情報を提供することにある。そのため、マネジメント・コントロールを支えるためのシステムとして、管理会計(特に業績管理会計)⁷⁾の果たさなければならない役割は非常に大きなものとなろう。

5) 経営管理機能との関係における管理会計の体系については、溝口編 [1987] 25-35ページ、などを参照されたい。

6) Anthony のいう、マネジメント・コントロールとは、「組織目的の達成に際して資源が有効かつ効率的に取得され、使用されることを管理者が確保するプロセス」(Anthony [1965] p. 16)、その後やや変化し、「組織の戦略を実施するために、管理者らが組織の他のメンバーに影響を与えるプロセス」(Anthony [1988] p. 10) と定義されている。

7) ここでは、敢えて業績管理会計という用語を使用した。エイジェンシー理論におけるエイジェントへの業績、および、報酬は、財務的なものをベースとして検討されているという点を鑑みれば、財務的な業績と報酬を中心に分析を行うアメリカ流の業績管理会計と、エイジェンシー理論との間には関わりが深い。しかし、業績および報酬には、非財務的なもの(例えば顧客満足やノ

2 マネジメント・コントロールの概念的枠組み

エイジェンシー理論を、「管理会計のコア」であるマネジメント・コントロールの概念的枠組みとしてとらえようと試みた代表的な研究として、伊丹 [1986] が挙げられる。ここでは、伊丹 [1986] の議論に従い、「管理会計のコア」であるマネジメント・コントロールの概念的枠組みについて検討を行う。マネジメント・コントロールに対しての概念的枠組みが提供されるならば、それは管理会計研究に対して非常に大きな示唆を与えることになる。

伊丹 [1986] では、マネジメント・コントロールの本質を「委譲された意思決定のコントロール」(伊丹 [1986] 24ページ) と認識したうえで、エイジェンシー理論を積極的に捉え、「マネジメント・コントロールの本質を委譲された意思決定のコントロールと考えるとき、エイジェンシーの理論はマネジメント・コントロールの基礎理論となりうるものと考えてよい」(伊丹 [1986] 71ページ) と結論づけ、エイジェンシー理論を理論的基礎とする、マネジメント・コントロールの概念的枠組みの構築を試みている。

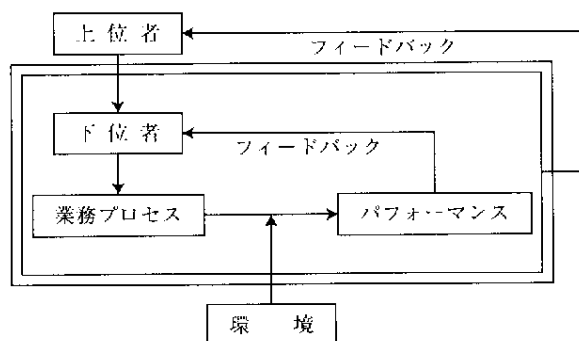
伊丹 [1986] では、マネジメント・コントロールの概念の本質である「委譲された意思決定のコントロール」を、人間に対する「影響」という観点から捉え、以下の第1図のように、モデル化を行っている。第1図の枠組みには、以下のような含意がある。

まず、下位者は、自らのコントロール活動に関心がある。そこでのコントロール活動は、業務プロセスの修正行動という物理的な働きかけが中心となる。ただし、かかる修正行動では、コントロール不能な環境要因が、自らのパフォーマンスに影響を与えてくる可能性も考慮に入れなければならない。

一方で、上位者のコントロールの対象には、業務全般が含まれるわけだが、そこには、下位者という「人間」が含まれるので、たんなる物理的なコントロールとはならない。しかも、上位者のコントロール活動は、単なる下位者へ

（外進など）もあり、この点の分析を考慮に入れることもエイジェンシー理論の重要な課題であり、同時に、業績管理会計における重要な課題でもあろう。

第1図 マネジメント・コントロールの枠組み



出所：伊丹 [1986] 31ページ。

の命令では済まない。下位者のやる気（モチベーション）を高めるために、どのようにインセンティブを引き出すかといった、人間に対して影響を与えるようなコントロール活動が含まれる。かかるコントロール活動では、下位者に対してのモチベーションを与えるために必要なインセンティブ・システムと、下位者の行動を把握するためのモニタリングが重要となるのである。

かかる上記第1図に縮約されたマネジメント・コントロールの概念的枠組みの形成が、マネジメント・コントロールの理論的分析に、エイジェンシー理論の適用を可能とするのである。以下、適用可能となるエイジェンシー理論の基本モデルについて、整理を行うこととする。

3 マネジメント・コントロールの概念的枠組みへのエイジェンシー理論の適用

1) エイジェンシー理論の基本モデル

ここでは、マネジメント・コントロール・システムへのエイジェンシー理論の適用を議論するために、エイジェンシー理論の基本モデルの整理を行う⁸⁾。

8) エイジェンシー理論の基本モデルについては、例えば、Scapens [1991] pp. 147-150., 佐藤 [1993] 19-89ページ, Lambert, R. A. [2001] pp. 9-27.などを参照されたい。なお、本稿においては、以降のマルチタスクモデルの議論との整合性を重視して、動学的一般モデルではなく、静学的モデルによる整理を行っている。

マネジメント・コントロールおよび管理会計において重視される契約関係は、上位の管理者と下位の被管理者とのあいだの雇用契約（具体的には、報酬契約）となろう。

プリンシパルは、不確実な環境下で、タスクを遂行するエイジェントと雇用契約を交わす。ここで、エイジェントの業績は、エイジェントのタスクに対する努力水準と、エイジェントのおかれている環境によって以下のように表現される。

$$x=f(\varepsilon, a)$$

また、エイジェントに対する報酬は、業績の関数として、以下のように記述される。

$$w=W(x)$$

さらに、エイジェントの効用は、報酬によってもたらされる効用関数 $u(w)$ と、費やされた努力水準によって生じる不効用関数 $C(a)$ の差として、以下のように表現される。

$$U_a(w, a)=u(w)-C(a)$$

一方、プリンシパルの効用は、業績 x と、それを得るためにエイジェントに支払わなければならない報酬 w の差によってもたらされるので、以下のよう表現される。

$$U_p(x, w)=U_p(f(\varepsilon, a)-W(f(\varepsilon, a)))$$

また、基本モデルでは、エイジェントとプリンシパルはともに、業績に影響を与える外部環境の状況と、かかる環境状況が生じる確率について、同じ期待を抱いているとする。このような条件のもとで、プリンシパルは、自らの期待効用を最大化するために、エイジェントから最適な努力水準を引き出すべく報酬契約を設定する。したがって、プリンシパルの目的関数は、以下のように設定される。

$$\max_{a \in A} \sum U_p(x-w) = \max_{a \in A} \sum U_p(f(\varepsilon, a) - W(f(\varepsilon, a))) \quad (1)$$

上記の式からも分かるように、プリンシパルの目的関数においては、エイ

ジェントの努力水準 a が決定的に重要である。エイジェントの努力水準は、締結された報酬契約のもとで、自らの期待効用を最大化するように選択される。つまり、報酬による期待効用と、努力を費やすことによる負効用との差を、最大化するような努力水準 a が選択されることになるのである。それは、数学的には以下のように表現される。

$$a \in \arg \max_{a \in A} \sum_{s \in S} u(w) - C(a) \quad (2)$$

プリンシパルは、エイジェントが、当該企業以外の企業と雇用契約を締結しないように、代替的な期待効用 \bar{U} を上回るように雇用契約を設計しなければならない。

$$\sum_{s \in S} u(w) - C(a) \geq \bar{U} \quad (3)$$

以上のような数学的設定を行ったうえで、最適な報酬契約および努力水準を探ることが、焦点となる。したがって、エイジェンシー理論の基本モデルは、式(2)、式(3)を条件とし、式(1)を最大化するような、制約つき最適化問題へと集約されるのである。

2) マネジメント・コントロールの概念的枠組みへの基本モデルの適用

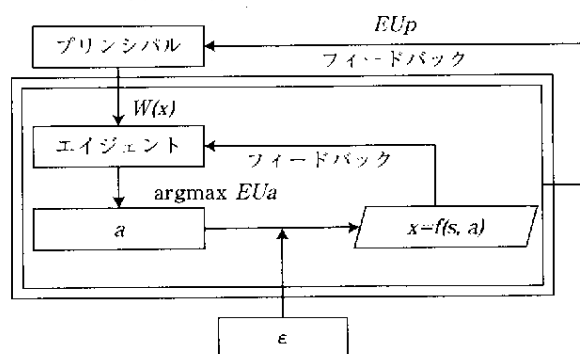
以上のように、エイジェンシー理論の基本モデルを概観した。

ここで、数式化において、エイジェンシー理論の基本モデルを、第II-2節で言及した伊丹 [1986] のエイジェンシー理論の概念的枠組み (第1図) に適用すると、以下の第2図のように表現できる。第2図の図式化について、説明を加えていく。

まず、プリンシパルと、エイジェントは、異なる効用関数 U_p と U_a を有している。そのもとで、エイジェントは、自らの行動を選択し、期待効用 EU_a を最大化しようとする。

そして、プリンシパルは、エイジェントのモチベーションを高めるよう、業績 x と連動した報酬契約 $W(x)$ を設定して、エイジェントにインセンティブを与えようとする。しかし同時に、エイジェントにとって管理不能な環境要因 s が影響する業績 x と、報酬 W とのあいだに、過度の連動があると、エイジェ

第2図 マネジメント・コントロールの分析的枠組みに対する基本モデルの適用



ントのリスク分担が大きくなりすぎてしまい、エイジェントは納得しないかもしれない。したがって、多くのエイジェンシーモデルでは、エイジェントは、リスク回避的な行動をとると仮定した上で、モデルの設定を行うことになる。

このように、エイジェントのリスク分担を考慮にいれたうえで、業績と報酬を連動させたインセンティブ契約をうまく設定しなければならないのである。さらに、エイジェントの努力水準をいかにモニターするかという、モニタリングの問題も生じてくるであろう。かかるエイジェンシー理論による分析の特徴は、大きく、以下の3点に要約できる。

① 情報の非対称性

プリンシパルとエイジェントのあいだには、情報に偏在がある。そのため、プリンシパルは、エイジェントの努力水準を直接的に観察することはできない。エイジェントの努力水準については、エイジェント本人のみが認知しているのである。したがって、なんらかの直接的、間接的方法によって、プリンシパルは、エイジェントの努力水準についてのモニタリングを行い、エイジェントの評価をしなければならない。直接的にエイジェントの努力水準をモニタリングできない場合は、エイジェントの努力の結果として、何らかの

業績測定値を設け、それに基づく評価を行うという契約を結ぶこととなる。しかし、エイジェントの努力の結果を高い精度で示す業績測定値が、必ずしも容易に設定できるとは限らないだろう。

② プリンシパルとエイジェントの利害の不一致

プリンシパルは、プリンシパルの効用関数を最大化したい。しかし、プリンシパルから権限を委譲されたエイジェントには、独自の効用関数があり、エイジェントは、自分の効用関数を最大化するように行動を選択する。したがって、プリンシパルは、プリンシパルの効用を最大化するように、エイジェントの行動をコントロールしなければならない。そのためには、エイジェントの行動に、うまくインセンティブを与えなければならないのである。

③ 業績評価測定値を報酬と連動させたモデル

プリンシパルは、自らの効用最大化にプラスの影響を与える業績を、エイジェントに対する報酬とリンクさせる。それにより、プリンシパルの効用を大きくするように（高い業績を生み出すように）、エイジェントが努力するよう報酬契約を設定するのである。しかし、業績には、エイジェントの管理不能要因である外的環境が作用する場合がある。かかる場合、過度に業績と報酬をリンクさせることは、エイジェントに過度なリスク分担を強いることになり、うまくインセンティブを引き出せないことになる。したがって、多くの場合、エイジェントはかかるリスクを回避するような選好をもつと仮定されている⁹⁾。

以上みてきたように、マネジメント・コントロールの概念的枠組みを、上述した第1図のように図式化することによって、マネジメント・コントロールの概念は、エイジェンシー理論による数学的な公理的なモデルへと縮約可能となったのである。これにより、組織内部におけるマネジメント・コントロールの制度やプロセスを説明するための数学的モデルによる、公理的な分析枠組

9) このようにリスクを好まない主体を「リスク回避的 (risk avert)」な主体と呼ぶ。リスク回避的な主体は、期待利得が同じ場合でも、利得の変動がより少ない行動をとるような選択を行う。

みが提供可能となった。次に、かかるエイジェンシー理論が、管理会計研究にもたらした貢献について整理していきたい。

4 エイジェンシー理論の基本モデルが管理会計研究にもたらした貢献

1) 管理会計の分析的フレームワークとしてのエイジェンシー理論

エイジェンシー理論のもたらした管理会計研究への貢献を、これまで多くの論者が認め、指摘してきている。

例えば、Baiman [1990] は、「プリンシパル—エイジェントモデルの管理会計研究に対する主要な貢献は、管理会計研究に、我々が管理会計の手続きを概観し、かつ、管理会計の問題を提起することができるような、整合的かつ有用なフレームワークを提示していることである」(Baiman [1990] p. 344) と、指摘している。また、Lambert [2001] では、「会計研究者を魅了するエイジェンシー理論の主要な特徴は、エイジェンシー理論が、利害対立、インセンティブ問題、そして、そのインセンティブ問題をコントロールするためのメカニズム [といった、管理会計における重要な問題] を、モデルへ明確に組み入れることを、我々に許容してくれること」(Lambert [2001] p. 4) であり、かかる「エイジェンシー理論は、情報システム、インセンティブ、そして行動のあいだの繋がりについての厳密な考察を行うためのフレームワークを提示する」(Lambert [2001] pp. 4-5) と、指摘されている。

以上のように、エイジェンシー理論は、管理会計研究、および、マネジメントコントロールの研究に、数学的モデルによる公理論的分析を可能とするフレームワークを提供してきた。このことにより、「公理論的な原理論が (……) できてはじめて、具体的現象に足を引きずられない自由な分析の適用ができるようになる」(伊丹 [1986] 94ページ) のである。つまり、分析のフレームワークは、議論の共通の土台となり、検討対象、検討内容に関する条件および限界を明らかにする。そして、当該フレームワークと現実の具体的現象との乖離の程度も明確にする。そのため、現実の具体的現象と、フレームワークのレ

レバンスを再検討することで、かかるフレームワーク自体を改善し、分析の当てはまりを向上させていくことも可能である。その際には、どの点が改善されたのかについても明確になるだろう。このように、エイジェンシー理論は、管理会計研究に対して理論的な分析を可能にするフレームワークを提示したのである。

2) 管理会計研究への適用——実務に対する正当化の付与と問題提起

このように、エイジェンシー理論は、管理会計研究における分析的フレームワークを与えたという点において、非常に重要な貢献を果たしてきた。そして、かかるフレームワークから、実際に管理会計における具体的現象を分析することによって、管理会計研究が得てきた知見も多数ある。

この点について、Indjejikian [1999] では、以下のように指摘されている。

「1970年代および1980年代において、エイジェンシー理論の出現が、管理会計研究に興味深い影響をもたらした。全てではないにせよ、ほとんどの管理会計の実務と手続きが必要とされるのは、インセンティブ問題を緩和するためであるということを、エイジェンシー理論の支持者は提示した。実際に、エイジェンシー理論は、過大な誇示をされながら、(……) さまざまな管理会計実務を正当化するか、もしくは、説明するために用いられた。これらの初期の業績に対する特別な貢献が議論されている一方で、エイジェンシー理論が、管理会計において広まっている標準的な直感を明らかにし、異議を唱えさせたことは間違いない。」(Indjejikian [1999] p. 149)

つまり、エイジェンシー理論の基本モデルは、そのモデル構造はシンプルであるにもかかわらず、管理会計研究に対して、分析のフレームワークを提示し、かかるフレームワークを通じた分析から、特に費用配賦、予算、責任会計などの、多岐にわたる管理会計の実務についての理論的説明による正当化を行うとともに、管理会計における一般的な見解について、問題提起を行ってきたのである。

エイジェンシー理論から管理会計における具体的事象を分析することで得ら

れた初期の重要な貢献を列挙すれば、以下のようになる。

まず、予算に関わる研究では、予算差異分析の実務に関して、Demski and Feltham [1978] が正当化を与えた。また、予算差異分析の最適モニタリングについて、Baiman and Demski [1980] 等によって言及された。さらに、参加型予算についての研究としては、Christensen [1981], Baiman and Evans III [1983] 等がある。一方、費用配賦実務に対して、Zimmerman [1979] が理論的に正当化を付与し、また、Antle and Demski [1988] 等が、管理会計において一般的な見解である管理可能原則に問題提起を行っている。

Demski and Feltham [1978] では、予算に基づく管理の合理性、予算差異分析の意義などについて証明している。ここでは、線形報酬契約とさまざまな予算基準契約を比較して、予算差異分析に基づく予算基準契約がもっとも有利であることを示した。

Baiman and Demski [1980] のモデルでは、リスク回避度を分類した基本モデルを用いて、予算差異分析を適用する最適な調査範囲について分析を行った。ここでは、リスク中立的なプリンシパルと、リスク回避的なエイジェントにおいて、業績と追加的調査による結果が相互に独立であるならば、エイジェントのリスク回避の程度が弱まる（強まる）ほど、業績が目標よりも低いとき（高いとき）に差異分析を行うのが最適となると結論が得られた。

また、Christensen [1981] および Baiman and Evans III [1983] などは、参加型予算システムについて分析を行った。このモデルでは、エイジェントのもつ私的情報をプリンシパルに提供するものとし、この情報を、基本モデルの報酬関数へと組み込むモデルを設定して分析を行っている。その結果、非参加型予算と比べ、コミュニケーションを伴う参加型予算制度がパレート優位であることを提示し、予算編成へのエイジェントの参加（コミュニケーション）の意義を明らかにしている。

Zimmerman [1979] では、数学的に厳密な定式化はされていないが、基本モデルの想定のもとで、費用配賦のシステム（特に定額配賦のケース）がエイ

ジェントによる役得の過剰消費を抑制することを明らかにし、費用配賦の管理会計実務を理論的に正当化している。

一方, Antle and Demski [1988] では, 外的環境要因が異なれば業績が変化する状況を確率変数として基本モデルに組み込み, 責任会計における管理可能性原則の検討を行った。ここでは, それまで一般的に妥当と考えられてきた管理可能性原則に対して問題提起がなされ, エイジェントは管理不能な他の情報ソースが存在していることを認識した上で, ある変数についてコントロール可能であるならばその変数に責任を負うべきであると, 管理可能性原則の修正(条件付管理可能性原則)を提案している。

このように, 初期のエイジェンシー理論に基づく管理会計研究では, いずれもエイジェンシー理論の「基本モデル」を, 現実の具体的事象へ若下の修正を施しつつ適用してきた。エイジェンシー理論の「基本モデル」は, 現実の具体的事象に対する非常に柔軟な適用能力を有しているといえるのである。

3) 管理会計研究へ与えた影響

以上のように, エイジェンシー理論の基本モデルによる分析は, 費用配賦, 予算差異分析, 参加型予算, 管理可能性原則など, 管理会計研究において非常に重要なトピック全般に対して, 正当化を付与したり, あるいは, 問題を提起してきたのである。

このようなかたちで, 1970年代後半から1980年代後半までにおいて, エイジェンシー理論は, 管理会計研究に対して分析のフレームワークを提示し, かかるフレームワークを管理会計の具体的事象へと適用した分析をおこなうことで, 少なからぬ知見を得ながら定着していくのである。そしてその後, 1990年代以降, エイジェンシー理論による管理会計研究は, 北米を中心に非常に大きなトレンドを生み出すことになる。

もちろん, 単純な人間モデルを前提とした数学的な分析手法を用いているため, エイジェンシー理論の管理会計への適用研究は, 現実の組織や経営管理状

況の重要な構造を示さない、抽象的なものにとどまってしまっているとの批判もある (Kaplan [1984] pp. 404-407)。実際に、レレバンス・ロストが叫ばれて以来、新しい管理会計技法の開発とその普及に関する研究への関心が深いことも間違いない。*Relevance Lost* [1988] の著者の一人である Kaplan 自身が中心となって開発した、活動基準原価計算 (Activity Based Costing: ABC) などは、その典型的なものである¹⁰⁾。

しかし、その一方で、アカデミックな管理会計研究においては、より一層、エイジェンシー理論などの経済学に依拠した分析的研究が進展しているのである。特に、北米における管理会計研究には、エイジェンシー理論が非常に大きな影響を与えてきた。

かかるエイジェンシー理論の管理会計研究への影響を検討するため、1990年から1996年までの7年間に於ける、北米の会計ジャーナル6誌¹¹⁾に掲載された論文について調査を行っている Shields [1997] を参照しながら、議論を進めていきたい。

Shields [1997] では、まず1990年代前半7年間の北米の会計ジャーナル6誌に掲載された152の論文が依拠する理論の区分を行っている¹²⁾。それによれば、アクセプトされた論文の約半数にあたる75の論文が Economics の理論のみに依拠した研究となっている。ここでの Economics とは、もっぱらエイジェンシー理論に関わるものである。Economics の理論を分析のフレームワークの一部とする研究を含めれば82であり、掲載された論文の半数を超える。以上から明らかな通り、近年の北米における管理会計研究は、Economics、つまりエイジェンシー理論に依拠した研究が主流となっているのである。

また、Shields [1997] では、同様にリサーチメソッドについても区分を行っ

10) ABC については、多数の解説書が出版されているが、差しあたり、Kaplan and Cooper [1998] を参照されたい。

11) 6つのジャーナルは以下の通りである。Accounting, Organizations, and Society; The Accounting Review; Contemporary Accounting Research; Journal of Accounting and Economics; Journal of Accounting Research; and Journal of Management Accounting Research

12) 理論区分の結果は、下図のようにまとめられている (Shields [1997] p. 7)。

ている¹³⁾。その結果によれば、49の論文が Analytic Research によるものであり、全体の約3分の1を占めている。ここでの Analytic Research とは、エイジェンシー理論に依拠した、数理経済学の手法による分析的理論研究、または、かかる理論研究の実証を統計学的手法によって行う研究である。

以上のように、エイジェンシー理論は、特に北米における管理会計研究におけるコアのメソドロギーとして、現在もなお発展している。このようなアカデミックな研究の傾向に対する妥当性の判断は差し控えるが、エイジェンシー理論の登場が、少なくとも北米におけるアカデミックな研究を、レレバンスを重視す

Distribution of Theories	
Theories	Frequency
Economics	75
Organizational Behavior	15
Psychology	12
Production and Operations Management	10
Sociology	7
Strategic Management	1
Economics and organizational behavior	2
Economics and POM	2
Economics and psychology	3
History and sociology	1
Organizational behavior and POM	1
Organizational behavior and strategic management	1
POM and sociology	1
POM and strategic management	3
None	18
	152

13) リサーチメソッドの区別の結果は、下表のようにまとめられている (Shields [1997] p. 9)。

Distribution of Research Methods	
Research Method	Frequency
Analytic	49
Survey	28
Archival	22
Laboratory Experimentation	21
Literature Review	13
Case/Field Study	10
Behavioral Simulation	2
Multiple Research Methods	7
	152

る現実的な適合性よりも、首尾一貫した論理に基づく一般化を重視する方向へと導いたといっても過言ではない。このように、エイジェンシー理論が管理会計研究に与えた貢献の内容もさることながら、エイジェンシー理論が管理会計研究の方向性に与えた影響力の大きさにも、注目しなくてはならないだろう。

5 エイジェンシー理論の基本モデルの限界

基本モデルに基づくエイジェンシー理論は、非常にシンプルなモデルであるにも関わらず、マネジメント・コントロール・システムの本質をうまく捉え、管理会計研究に公理論的分析を可能にする分析的フレームワークを提供してきたという点において、大きな意義が認められる。しかしその一方で、基本モデルには、分析において重要な要因が抜け落ちているという問題もある。

このように組み込まれていない要因があるために、特に基本モデルに基づくエイジェンシー理論は、さまざまな批判を受けている。かかるエイジェンシー理論の基本モデルに内在している固有の問題点について整理すると、以下の4点に集約できると思われる¹⁴⁾。

- ① エイジェントの従事するタスクは、1つだけとしてモデル化されているが、現実のエイジェントのタスクは、より多様である。多様なタスクを負っているエイジェントを動機付けるためには、多様なタスクを負っている状況をモデルに組み込まなければならないはずである。したがって、多能工やゼネラリストのように、多様なタスクをこなす主体を分析するためには、マルチタスクモデルのモデル化が必要となる。
- ② 基本モデルは、1人のプリンシパルと1人のエイジェントという2人モデルにすぎないが、現実の世界においては、1人のプリンシパルに対して、複数のエイジェントが存在するケースのほうが、はるかに一般的である。また

14) これまでも、エイジェンシー理論の限界については、さまざまな検討がなされてきている。例えば、Baiman [1990], Kaplan [1982], Scapens [1991], 後藤 [1992b]などを参照されたい。

逆に、1人のエイジェントにとって、複数のプリンシパルが存在するケースもありうる。例えば、エイジェントが複数存在する場合は、エイジェントの業績評価を個人単位で行うよりも、チーム単位で行うことなどが考えられるであろう。また、エイジェント間に競争が生まれたり、結託が生じたりする可能性もある。このように、現実の行為主体間の関係は、基本モデルによって提示されるものより、さらに複雑である¹⁵⁾。

③ モデル分析が、1期間に限定されているケースが多い。現実の企業活動は、複数期間にわたって行われる。したがって、プリンシパルとエイジェントの複数期間にわたって行われる相互活動を描写するためには、複数期間モデルによる考察が必要となるはずである。1期間モデルでは、主体は次期のゲームについて考慮する必要がないので、当該期間に限っての利得のみを追求することになる。そのため、勝ち逃げを図ろうとするモラルハザードが生じやすくなる。しかし、多期間モデルでは、短期的な利益を追求して、勝ち逃げを図ろうとすると、将来にわたっての評判を落とし、長期的に獲得可能な利得を減少させる恐れが生じる。したがって複数期間にわたるゲームは、モラルハザードを抑制するような機能を有している。長期の契約をベースにして、各主体が活動を行っている場合は、かかる分析が必要となる。

④ エイジェントの動機づけについても問題がある。エイジェントの動機づけは、報酬関数の報酬パラメーターによりコントロールされることになる。しかし実際は、エイジェントは、報酬によってのみ、動機付けられるわけではない。たとえば、特に日本においては、昇進のような職位のランクアップなどによっても、エイジェントは動機付けられるであろう。また、場合によっては、金銭的報酬よりも仕事そのものに対するやりがいに関心を持っている場合もあるかもしれない。したがって、動機づけの要因が多岐にわたる場合、あるいは、多様な動機付けの要素が必要とされる場合、エイジェンシーモデ

15) 小倉 [1994] では、エイジェンシー理論における、マルチエイジェントの問題をとりあげて、検討を行い、エイジェンシー理論の特徴と限界について指摘している。

ルによる分析は、大きな困難に直面することとなる¹⁶⁾。

以上のように、モデル分析のメリットは、複雑な現実をシンプルなモデルへと還元することで重要な示唆を得ることが出来るということにあるとはいえ、分析における重要な要素が抜け落ちている場合には、状況に応じてモデルの拡張を行っていく必要もあろう。

しかし、このように、多数の限界について、同時に議論を行うことは困難である。したがって、本稿においては、議論の焦点を明確にするためにも、まず上記①の、シングルタスクからマルチタスクへの拡張について、検討を行いたい。その他、②、③、④、の問題については、今後別の機会に検討を行うこととする。

参考文献

- Anthony, R. N. [1965] *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press. (高橋吉之助訳 [1968]『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社)。
- [1988] *Management Control Function*, Harvard Business School Press.
- Antle, R. and J. Demski. [1988] "The Controllability Principle in Responsibility Accounting," *The Accounting Review*, Vol. 63, pp. 700-718.
- Baiman, S. [1990] "Agency Research in Management Accounting: Second Look," *Accounting, Organization and Society*, Vol. 15, pp. 341-371.
- Baiman, S. and J. Demski [1980] "Economically Optimal Performance Evaluation and Control," *Journal of Accounting Research, Supplement*, pp. 184-220.
- Baiman, S. and J. Evans III. [1983] "Prediction Information and Participative Management Control Systems," *Journal of Accounting Research*, Vol. 21, pp. 371-395.
- Christensen, J. [1981] "Communication in Agencies," *Bell Journal of Economics*, Vol. 12, No. 2, pp. 661-674.
- Demski, J. and G. Feltham [1978] "Economic Incentives and Budgeting Control

16) 後藤 [1992b] では、エイジェンシー理論における、動機付けの問題をとりあげて検討を行っている。かかる検討を通じて、エイジェンシー理論という分析用具のもつ特徴と限界について明らかにしている。

- Systems," *The Accounting Review*, Vol. 55, pp. 336-359.
- Holmstrom, B. and P. Milgrom [1987] "Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives," *Econometrica*, Vol. 55, pp. 303-328.
- [1991] "Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design," *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 7, special issue, pp. 24-52.
- Indjejikian, R. J. [1999] "Performance Evaluation and Compensation Research: An Agency Perspective," *Accounting Horizons*, Vol. 13, pp. 147-157.
- Jonson, H. T. and R. Kaplan [1988] *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press. (鳥居宏史訳 [1992] 『レバンス・ロスト——管理会計の盛衰——』白桃書房)。
- Kaplan, R. [1982] *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall. (西村明・昆誠一監訳 [1989] 『上級管理会計』中央経済社)。
- Kaplan, R. [1984] "The Evolution of Management Accounting," *The Accounting Review*, Vol. 59, pp. 390-418.
- Kaplan, R. and D. Norton [1996] *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press. (吉川武男訳 [1997] 『バランスト・スコアカード』生産性出版)。
- Kaplan, R. and R. Cooper [1998] *Cost & Effect*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴訳 [1998] 『コスト戦略と業績管理の統合システム』ダイヤモンド社)。
- Kaplan, R. and D. Norton [2000] *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Lambert, R. A. [2001] "Contracting Theory and Accounting," *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, pp. 3-87.
- Milgrom, P. and J. Roberts [1992] *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. (奥野正寛ほか訳 [1997] 『組織の経済学』NTT出版)。
- Scapens, R. W. [1991] *Management Accounting: A Review of Recent Development* (Second edition), Macmillan Press. (石川純治監訳 [1992] 『管理会計の回顧と展望』白桃書房)。
- Shield, M. D. [1997] "Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s," *Journal of Management Accounting Research*, pp. 3-61.
- Solomons, D. [1965] *Divisional Performance: Measurement and Control*, Financial Executive Research Foundation.
- Stewart, G. [1991] *The Quest for Value*, Harper Business. (河田剛ほか訳 [1998] 『EVA 価値創造の経営』東洋経済新報社)。

- Zimmerman, J. [1979] "The Costs and Benefits of Cost Allocations," *The Accounting Review*, Vol. 54, pp. 504-521.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 [1982] 『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 伊丹敬之 [1986] 『マネジメントコントロールの理論』岩波書店。
- 小倉 昇 [1994] 「マネジメント・コントロール・システムの分析と選択——エイジェンシー理論の可能性と限界——」『研究年報経済学』第55巻第3号, 69-78ページ。
- 後藤實男 [1992a] 「エイジェンシー理論とマネジメント・コントロール」『彦根論叢』第276・277号, 89-120ページ。
- [1992b] 「エイジェンシー理論と動機付けの問題」『彦根論叢』第279・280号, 273-297ページ。
- 櫻井通晴 [2001] 「企業価値創造に役立つ管理会計の役割」『企業会計』第53号第2巻, 210-218ページ。
- 佐藤祐光 [1993] 『業績管理会計』新世社。
- 溝口一雄編 [1987] 『管理会計の基礎』中央経済社。
- 門田安弘 [2001] 『管理会計——戦略的ファイナンスと分権的組織管理——』税務経理協会。